

非财务管理者的财务管理

过去大部分的企业经营管理者都非常重视营销。他们认为营销工作更重要，而财务工作只是辅助。但是随着中国经济的飞速发展，在转型升级的大浪潮下，企业间的竞争愈演愈烈，某种程度上讲，企业间的竞争就是财务管理水平的竞争。全球著名的麦肯锡咨询公司在认真研究了中外企业的差异后认为，中国的经营管理者与国际同行的最大差异在于财务素质和技能，中国的企业需要加强建设的第一项能力就是卓越的财务能力。

经营者懂财务思维，平时就能指导财务人员。只有经过这样的努力，经营者才能实现真正意义上的经营。

——稻盛和夫

《适合对象》

企业非财务中高管

《上课方式》

学习形式：财税政策+案例分析+疑难解答

成果展示：案例演练+现场辅导

时间：课程时间约半天（3小时/天）

《课程大纲》

一、精细管控——让每一分钱都花在刀刃上

1.1 成本管控的基本理念

1.1.1 成本管控的十大法则

- 1.1.1.1 成本一定消耗资源
- 1.1.1.2 成本一定在过程中发生
- 1.1.1.3 成本增加，利润减少
- 1.1.1.4 成本是为“利润”服务的
- 1.1.1.5 已经发生的成本不一定是必需的
- 1.1.1.6 只降低非必需的成本
- 1.1.1.7“不要为打翻的牛奶哭泣”——沉没成本
- 1.1.1.8 对成本的控制，不能是亡羊补牢
- 1.1.1.9 加强成本管理是降低成本的唯一途径
- 1.1.1.10 建立和运行有效的成本管理体系
- 1.1.2 成本管控的六大误区
 - 1.1.2.1 成本是财务控制的
 - 1.1.2.2 控制成本就是不花钱
 - 1.1.2.3 不关注质量
 - 1.1.2.4 把成本和人分离
 - 1.1.2.5 不关注战略目标
 - 1.1.2.6 不关注效率
- 1.1.3 成本管控的八大核心问题
 - 1.1.3.1 谁在花钱？在什么时候花钱？在什么业务上花钱？
 - 1.1.3.2 为什么要花钱？花钱的目的是什么？实际花费的钱又干了什么？
 - 1.1.3.3 应该怎么花钱？钱应该花在什么地方？应该花多少？实际上

呢？

1.1.3.4 花钱的权利来自哪？谁在批准花钱？

1.1.3.5 与业务相关的支出和与业务无关的支出。

1.1.3.6 到底浪费了多少钱？浪费在什么地方？

1.1.3.7 哪些业务该花钱？哪些人该花钱？实际呢？

1.1.3.8 怎么控制成本？怎么减少浪费？方案是什么？怎么推进？

会遇到哪些问题？会有什么阻力？

1.2 管理者必知的成本

1.2.1 目标成本——牵住牛鼻子

1.2.2 标准成本——枣核不能膨胀

1.2.3 机会成本——成本不哭

1.2.4 资金成本——玩转智慧

1.2.5 客户成本——不丢客户

1.2.6 沉没成本——功劳？苦劳？

1.2.7 边际成本——飞机票很便宜

1.2.8 大成本主义：利润=成本—浪费

1.3 成本管控的工作原理

1.3.1 成本管控的基本原理

1.3.2 成本的结构

1.3.3 本量利分析

演练 4：盈亏平衡点与盈利点计算

演练 5：如何进行目标成本分解？

案例：某民营医院盈亏平衡点的应用

二、全面预算——凡事预则立不预则废

2.1 预算管理思维

2.1.1 中小企业预算的 5 个症结

2.1.2 对预算常见的 7 个错误理解

2.1.3 预算体系的 5 个核心理念

案例解析：1、老板的半夜会议

2、某饮料公司的预算案例

2.2 预算怎么编制

2.2.1 预算编制常用的 4 个起点

2.2.2 预算战略规划铁三角

2.2.3 预算制定

2.2.3.1 制定预算的 SMART 原则

2.2.3.2 各部门预算编制的主要工作

2.2.3.3 预算编制五步骤

2.2.3.4 预算编制的内容

2.2.3.5 预算控制流程中的职责分配

2.2.3.6 预算编制的基本流程

2.3 预算控制执行过程的常见 4 大问题

2.4 预算分析、评价

2.5 业务部门预算绩效指标的设计

2.6 预算执行效果评估